

## Der Wert von Werten im Unternehmen

### Wie man Kunden und Mitarbeiter für sich gewinnt

Wenn Sie Unternehmer fragen, ob ihre Firma Werte hat, werden alle wie selbstverständlich mit dem Kopf nicken. Wenn Sie fragen, ob diese Werte mal klar definiert und aufgeschrieben wurden, werden ihnen einige sagen, dass das bei ihnen nicht nötig sei. Andere werden eine Schublade aufmachen und ein Strategiepapier daraus hervorziehen. Andere werden Sie auf ihr Leitbild im Internet verweisen. Oder sogar auf einen goldenen Rahmen im Foyer.

Wenn Sie einem Mitarbeiter der Firma die selben Fragen stellen, werden Sie in den meisten Fällen nur ein Schulterzucken bekommen. Und genau das ist der Knackpunkt: Die Unternehmenswerte werden in Unternehmen unterbewertet. Sie sind eine vom Aufsichtsrat verordnete Pflichtübung, generische Standardinszenierung fürs Internet oder das belächelte Steckenpferd von Seniorchefs. Und das, obwohl Kunden und Mitarbeiter heute mehr denn je von einem Unternehmen wissen wollen, wofür es steht, bei wem sie da einkaufen und wofür sie wirklich arbeiten.

Warum Werte für die externe Kommunikation so wichtig sind, zeigt ein Blick auf den Markt – und zwar auf den Wochenmarkt.

### Machen Sie den Marktfrauentest



Stellen Sie sich vor, Sie wollen Äpfel kaufen und probieren ein paar Anbieter aus. Über dem ersten Marktstand hängt ein schön gestaltetes Schild, das Obst ist frisch poliert, die Marktfrau trägt eine saubere Schürze und der Stand bietet das größte Sortiment Ihrer Lieblingsäpfel an. Am nächsten verspricht ein handgemaltes Schild „Obst aus garantiert ökologischem Anbau“. Am dritten Stand treffen Sie auf einen Verkäufer, der eigene Apfelsorten züchtet, mit seinem Fachwissen über Äpfel glänzt und Ihnen noch ein Rezept für Apfelkuchen gibt. Und am vierten Stand scherzt die Marktfrau mit Ihnen und gibt Ihnen noch einen kleinen Apfel für Ihre Tochter mit. Angenommen, alle Äpfel schmecken Ihnen und der Preis ist auch im Rahmen: Wo kaufen Sie ab sofort Ihre Äpfel? Und was war für diese Entscheidung

ausschlaggebend? Größe? Nachhaltigkeit? Kompetenz? Oder Humor und Verbundenheit? Manche kaufen ihre Äpfel immer am nächstgelegenen Stand. Ihnen geht es um Effizienz – auch ein Wert.

Wenn das Angebot auf dem Markt austauschbar ist, machen wir von wahrgenommenen Werten abhängig, bei wem wir einkaufen und auch bei wem wir arbeiten wollen. Firmen, die ihre Werte kennen und klar kommunizieren, sind hier im Vorteil. Denn potenzielle Kunden und Bewerber können so schnell erkennen, wofür das Unternehmen steht und ob die eigenen Werte kompatibel sind. Das beugt falschen Erwartungen vor und sorgt im Idealfall für langfristige Kundenbeziehungen und loyale Mitarbeiter. Übrigens: Wenn wir diese Geschichte auf unseren Unternehmensworkshops erzählen, ist es meist so, dass die Vielzahl der Mitarbeiter ihre Äpfel beim selben Stand kaufen würde! Ein Zeichen für eine hohe Wertekompatibilität im Unternehmen.

## Dein Unternehmen, das unbekannte Wesen

Damit sind wir auch schon bei den Auswirkungen der Unternehmenswerte auf die interne Kommunikation: Mangelnde Verbundenheit und die fehlende Identifikation der Mitarbeiter mit dem eigenen Unternehmen führt nachweislich zu Unzufriedenheit – die jährliche Gallupstudie belegt regelmäßig, dass rund 84 % aller Mitarbeiter in Deutschland gar keine oder nur eine geringe emotionale Bindung zu ihrem Arbeitgeber haben. Ablesbar ist das an hohen Krankenständen und nachlassender Produktivität. Eine wichtige Ursache liegt mit Sicherheit in der internen Kommunikation: Laut Studien von ServiceValue und Rochus Mummert aus dem Jahr 2012 weiß nur die Hälfte der Mitarbeiter überhaupt, für welche Werte ihr Unternehmen steht. Und rund 42 % davon können mit den Werten ihres Arbeitgebers nichts anfangen.

Warum ist das so? Wir haben drei Ursachen identifiziert, an denen Unternehmen konkret arbeiten können:

### 1. Problem: Die Moralfalle

Unternehmen nutzen Werte vielfach für moralisch-ethische Aussagen. Der Begriff Nachhaltigkeit ist bereits so verbrannt, dass ihn selbst Unternehmen nicht mehr nutzen wollen, die darauf vor vielen Jahren einmal ihr Geschäftsmodell aufgebaut haben. Wer sich nur mit Werten schmückt, um sich moralisch in Szene zu setzen, vergeudet Potenzial und macht sich schnell unglaubwürdig. Natürlich sind Respekt und Ehrlichkeit wichtig – vielfach jedoch auch schon in entsprechenden Compliance-Statements verankert. Werte wie Innovation, Inspiration, Wertschätzung, Klarheit, Effizienz oder sogar Spaß dagegen können einen echten Unterschied in der Wahrnehmung von Unternehmen machen – wenn es authentische Stärken sind, die auch inhaltlich aufgeladen und gelebt werden.

### 2. Problem: Die Wertewolke

Ein Begriffsteppich von acht oder zehn bedeutungsschweren Ausdrücken ist die Wertevariante der eierlegenden Wollmilchsau: Wer alles sagen will, riskiert, dass nichts hängen bleibt. Wenn alle Mitarbeiter die Werte des Unternehmens kennen und können sollen, sind drei bis maximal fünf Kernwerte genug. Der Rest wird „gezippt“ – denn jeder Wert kann stellvertretend für weitere Werte stehen. In Weiterentwicklung können Innovation und Kompetenz enthalten sein, Integrität heißt auch Zuverlässigkeit und Vertrauen.



### **3. Problem: Die Wischiwaschiwertebewerte**

Unternehmen neigen dazu, ihre Werte frei interpretierbar zu lassen: „Der Mensch steht bei uns im Mittelpunkt!“, „Wir sind vertrauenswürdig!“, „Wir zeigen Verantwortung!“. Das funktioniert als plakative Aussage – solange man sie nicht hinterfragt. Aber nicht als Kommunikationstool. Denn ein Wert wie beispielsweise Innovation bedeutet für den Chef den regelmäßigen Besuch von Fachmessen, für die Produktentwicklung drei Patentanmeldungen im Jahr und für die Marketingabteilung einen Relaunch der Firmenwebsite mit der angesagtesten Technologie. Was aber bedeutet der Wert für die Mitarbeiter am Empfang, im Personal, in der Produktion? Erst wenn die Werte klar und messbar sind, sind sie etwas wert. Denn nur dann können die Mitarbeiter etwas damit anfangen. Und damit anfangen, sie umzusetzen.

Um die eigenen Werte für die interne und externe Kommunikation einzusetzen, müssen sie also authentisch, reduziert, verständlich und messbar sein. Darüber hinaus ist es entscheidend, die Werte nicht einfach von oben nach unten durchzureichen, sondern die Mitarbeiter aktiv am Prozess zu beteiligen – jeder Mitarbeiter sollte sich Gedanken darüber machen, was die einzelnen Werte konkret in seinem Arbeitsbereich bedeuten. Ein solcher Werteprozess kann in Arbeitsgruppen oder abteilungsweise, in Eigenregie oder unter professioneller Anleitung durchgeführt werden. Entscheidend ist, dass er stattfindet.

### **Über den Autor**



Eugen Lakkas ist Inhaber und Geschäftsführer der Schwalbenfisch GmbH in Ludwigsburg. Er führt Werteworkshops in Unternehmen durch und hat u. a. ein Wertimplementierungsprogramm entwickelt, mit dem Werte im gesamten Unternehmen auch emotional verankert werden können.